

社長が知らないITの真相

IT真相

打通IT与商务的通路

〔日〕楠真——著 范丹——译

IT有IT的逻辑，商务有商务的逻辑。

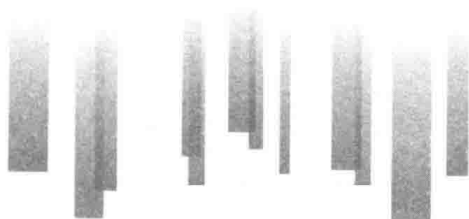
IT专家与商务主管对彼此的逻辑毫无兴趣，因此往往难以交流。
加深对IT的理解，将打通IT与商务的通路。

机械工业出版社

IT真相

打通IT与商务的通路

〔日〕楠真——著 范丹——译



SPM 南方出版传媒 广东人民出版社
· 广州 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

IT 真相：打通 IT 与商务的通路 / (日) 楠真著；范丹译. — 广州：广东人民出版社，2019. 1

ISBN 978-7-218-13075-0

I . ① I… II . ①楠… ②范… III . ①信息技术—应用—企业管理—研究 IV . ① F272. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 164943 号

广东省版权著作权合同登记号：图字：19-2017-171

SHACHO GA SHIRANAI IT NO SHINSO by Shin Kusunoki.

Copyright © 2016 by Shin Kusunoki.

All rights reserved.

Originally published in Japan by Nikkei Business Publications, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Nikkei Business Publications, Inc.

through Bardon Chinese Media Agency

IT Zhenxiang: Datong IT Yu Shangwu De Tonglu

IT 真相：打通 IT 与商务的通路

[日] 楠真 著 范丹 译

版权所有 翻印必究

出版人：肖风华

项目策划：詹继梅

责任编辑：马妮璐

责任技编：周杰 易志华

装帧设计：刘红刚

出版发行：广东人民出版社

地址：广州市大沙头四马路 10 号（邮政编码：510102）

电话：(020) 83798714（总编室）

传真：(020) 83780199

网址：<http://www.gdpph.com>

印刷：三河市荣展印务有限公司

开本：880mm×1230mm 1/32

印张：8.5 字数：160 千

版次：2019 年 1 月第 1 版 2019 年 1 月第 1 次印刷

定价：42.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。
售书热线：（020-83795240）

前言

了解语言的奥妙能事半功倍

1799年发现的埃及罗塞塔石碑（Rosetta stone），是刻有一部分托勒密五世在孟菲斯所发出的敕令的石碑。石碑上分别用希腊文和古埃及文雕刻着相同的文章，该发现让解读古埃及文字成为可能。

我是作为智库的研究员开始接触商业的。对我而言，IT这一领域原本遥不可及，且我对此毫无兴趣。但野村综合研究所（NRI）与野村计算机系统的合并，让我的命运发生了巨大变化。由于我被委任负责针对IBM和Microsoft等IT企业的咨询，所以不得不在IT团队中开始了自己的IT商业之路。

至今，我参与制作了多个数十亿甚至数百亿金额的IT系统构筑项目，也曾作为负责人展现领导力，但我从未编写过任何程序。

探索商业世界的我，在一开始曾惊异于 IT 专家的行动和直觉，觉得难以置信。但当我与 IT 专家站在同一立场并积累了丰富经验之后，也逐渐领悟了 IT 的逻辑与直觉。

商务和 IT 看似是两个毫不相关的领域，IT 有 IT 的逻辑，商务有商务的逻辑，IT 专家与商务负责人也对彼此的逻辑毫无兴趣，往往难以交流。

以旁观者的眼光来看，IT 就只是 IT。但其实在 IT 团队中，既有应用开发的专家，也有服务器及数据库专家，还有网络专家。他们所需的知识与技能截然不同，且随着各自领域的发展，每年都会发生巨大变化。数据库与网络所必需的技能差异之大，堪比弹钢琴与打高尔夫。而掌握各种迥异的技能的人们会聚一堂，从事同一个工作，就构成了 IT 的世界。

我如今已经逐渐理解了商务与 IT 这两者的语言，配合个人经验，让我产生了一种想法——希望制作出能让商务与 IT 两种语言彼此解读的“罗塞塔石碑”，这也是本书的目标。

连接商务与 IT 的终极共通语言是战略。如果不能让两者都感到可行的话，即使彼此相互理解也无法共同前进。因此在第 1 章和第 2 章中，将从公司的角度，介绍苹果公司与亚马逊所运行的名为“生态系统”（ecosystem）的全新商务模式。

在第 3 章到第 5 章中，则从现场的视角，描述与 IT 相关的各

种小故事。它们虽然都是独立的故事，但包含着所有公司共通的课题。

在第 6 章、第 7 章与第 8 章中，将从云方面介绍日本 IT 的变化。人们预测云计算将会给日本 IT 带来巨大变化，而变化既会带来机遇，也会淘汰失败者，由此也让商务与 IT 产生了交流与联系。

毫无疑问，IT 是商务中不可或缺的存在。我衷心期待通过本书，能让读者加深对 IT 的理解。

第1章

创新来自于“不变的企图”

获得 300 亿日元收入却留下了遗憾—— 4

新事业失败的案例—— 11

苹果公司不变的企图心—— 16

“东洋第一的数据中心”逐渐落后于时代的原因—— 24

从网络泡沫中吸取经验的理想数据中心—— 29

第2章

在生态系统中再次失败的日本

亚马逊“摧毁”IT产业—— 39

云与电脑、大型机的共通点—— 44

联合企业 VS 生态系统—— 48

不适应生态系统的日本人—— 57

数字化转型的阻碍—— 64

第3章

云带来的真正冲击

亚马逊开始吞噬 IT 产业—— 73

电脑将很快消失—— 78

云原生是什么？—— 81

云时代的网络安全—— 85

“云开发”的冲击—— 91

第4章

“不懂 IT”的理由

IT 究竟是指什么？—— 102

系统更新必然进展缓慢的原因是什么？—— 106

如何挽救失败项目—— 113

不要成为无能的 IT 供应商—— 119

第5章

你所忘记的最重要使命

IT 部门被遗忘的最重要使命—— 132

系统整合不需要新体系结构—— 136

你能做到服务业的基本原则吗？—— 140

系统故障是 IT 的展示舞台—— 147

传说级的项目经理能拯救企业—— 152

第6章

“去做到”的命令与“意向”项目

忽视“去做到”所导致的巨大失败—— 164

只会动嘴型领导所导致的抵抗势力—— 169

IT 采购部的不幸—— 174

“去做到”命令让团队失败—— 179

不屈服于“意向”的项目之三大铁则—— 185

“毅力主义”敌不过“服务化”—— 190

第7章

直面云问题的日本企业

你能应对突发状况吗? —— 199

问题不在于开发而在于运用—— 204

“日本的云还有很长的路要走”及其意外状况—— 210

云已经走进了日本—— 217

第8章

加油吧, IT 行业

金融科技企业狂想曲—— 226

微软公司的至宝不受重视的原因—— 233

如何跨越逆境—— 239

“软件吞噬世界的时代”中的日本—— 248

后 记—— 254

附 录 田渊节也会长对原野村计算机系统集团的讲话—— 257

第 1 章
创新来自于“不变的企图”

▲
CHAPTER
ONE

我在 30 多岁时，曾被委任负责某项大规模调查，搜集美国企业的战略。当天出席报告会的都是大型制造公司的部长或员工，约 100 人。

我的报告刚一结束，某大型制造公司的员工就问道：“你的报告中，多次出现‘战略’这个词，请问对你而言，战略究竟是什么？”

我在略做思考之后回答：“所谓战略，就是指不变的企图心。”

我还清楚地记得当时该员工的表情。他的表情告诉了我，这样的答案是合格的。

无论什么情况下都提及战略，是最近的潮流。但我个人的想法不同，没有企图的战略，根本无法助人前行。战略里包含企图，才能让我们看到可到达的终点，也就意味着能窥视成功之门。只有具备众人信服的且彼此共鸣的目标，才能称之为优秀的战略。

企业包含各种不同立场的部门，而只有所有部门的人都向着同一个目标行动，才能发挥最强的团队力量。当然，各个部门都具有各自不同的目标，但在此之上，必然具备一个可发展的共同目标。我认为这就是战略。

连接业务部门与 IT 部门的也是战略。无论是使用云技术，还是降低成本，都属于业务部门对 IT 部门提出的要求。以此为前

提，一旦成功的话，公司整体都将共享并实现该战略。

请不要说什么“我们的战略就是没有战略”，因为这会导致IT部门无所适从，不知道自己该做些什么。

获得 300 亿日元收入却留下了遗憾

那时我 30 多岁，还在做咨询顾问。某个晚上，客户企业的一位管理人员在位于神乐坂的高级餐厅招待我，因为 2 年前的某次咨询案例获得了成功，让企业实际获利 300 亿日元以上，这顿饭算是答谢。

“楠先生，今晚不醉不归。”

“我可喝不了 300 亿。”

这句话多少有点自得之意，但实际上，那是我最后一次的商业咨询。

当时我的工作是在调查一家美国当地企业。当地法人有两家公司，各自负责制造不同的电子零件，但企业长期赤字。由于常年支持企业的技术部门领导兼实力派专务（日本企业中的特定职位，中国企业无对应职位）的干预，负责事务的本公司员工很难插手两方的业务。

在这种情况下，我受当时的社长秘书邀请，开始了秘密任务。

“我希望作为第三方，你能对当地法人的两家公司提出意见。没有任何限制。”这就是社长通过秘书对我下达的任务。

我拿到当地法人的两家公司的内部资料并进行阅读后，惊愕不已。两家公司累计的债务共计近200亿日元，还只是进行合并之前的累计。客户企业虽然是上市企业，但仅公开了单独的累计，也就是说海外当地法人的累计债务属于账外债务。而客户企业当时的正常利润是一年150亿日元，假如立即解散这两家公司的话，累计损失反映到总公司的决算书中，则一年的收益将化作泡影。

我让当时去美国赴任的同事也加入到了该项目，开始调查当地的两家公司。于是我们先对两公司管理人员进行询问。在当地法人看来，我们是总公司派来的咨询顾问，当然会对我们究竟要向总公司提交什么样的报告心存顾虑。

首先调查的是规模较小的A公司。虽然该公司的累计损失金额并不算太大，但主要是人才问题。社长往往是孤军奋战，虽然经过了诸多努力，但公司还是出现了问题。为了解决这些问题，需要花费大量的时间。

A公司在设立之初，打算有效地利用美国当地的顾客群进行发展，但该想法的落实并不顺利。其结果就是A公司每年的年度计划都完成不了，而后不断地将该计划推迟至第二年完成。在我

调查时，当期营业目标也依旧未实现。

更严重的是，随着技术进步，A 公司的产品越来越跟不上时代。A 公司因此也无法跟上其他企业的技术，更谈不上超越了。社长虽然事无巨细地了解本公司，但他认为部下有这些缺点全源于日本总公司的管理。

经过一番询问之后，我认为要拯救 A 公司，必须要投入大量高素质人才。但从另一方面来看，A 公司已经是一条摇摇欲坠的破船，花费精力投入人才后，能得到怎样的结果也是个未知数。

另一个当地法人 B 公司，与 A 公司相比，其投资额更大，也更受日本总公司关注。B 公司原本是风险企业，由实力派专务拍板收购，组建为最大的新事业公司。然而自收购以来，不仅无法实现赤字转换，总公司累计损失也大半来自于该公司。

不过 B 公司处于前景较好的领域，市场有望持续扩大。在 10 余家竞争企业中，B 公司获得了中上的评价，即使不能成为 TOP3，只要能挤进 4 强，今后成功的可能性也很大。

我同样询问了 B 公司的管理人员，发现他们对于日本总公司派来的顾问颇有戒心。这本来很正常，也是情理之中的事，但他们却经常答非所问。

B 公司显然存在各种影响力和权力相互交错的现象，因此管

理人员不知道究竟该信任什么。反复询问之后，我也只能从他们的话中找出“和那家伙为敌就麻烦了”“反正不是我的错”这类只言片语，从而看出每个人都在精心算计。

我还注意到，竞争环境与对其他企业状况的分析等资料几乎都不会在公司内共享，明明财务赤字，却毫无竞争意识，反而更关心企业内部的政治斗争。最终我得出的结论是，B公司的病根在于领导。

由于委托方要求我整理好报告，并直接交给社长秘书，我们两人便直接出席管理层会议，并报告了结论。报告要点大致如下：

- A公司的市场毫无前景，且没有可靠的人才，应当解散。
- B公司的市场前景较好，但继续目前的状况，将难有发展。
- B公司应当替换包括社长在内的管理人员，重新制定企业战略。
- B公司原本就是以上市为目标，募集了各种人才。作为风险企业，应当趁上市利润期更换新社长，从而获得更优秀的人才。

当时我们两个仅仅是30岁出头的年轻人，在管理层会议上说